

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



الاستبصار

كيف يصل القادة بالابتكار إلى حد الإبهار

تأليف:

شون هانتر











المعرفة بعد ٤٢ عاماً

يحظى شهر ديسمبر بمكانة خاصة في قلوب أهل الإمارات، بل ويمتد تأثيره ليصل المنطقة العربية والعالم أجمع. ففي الثاني من هذا الشهر أعلن عن قيام اتحاد بلادنا قبل 42 سنة، ومن تابع تطور المعرفة والعلوم في بلاد زايد، ارتسمت على وجهه كبرى علامات التعجب والاستفهام؛ فما جرى في هذه الدولة الفتية أشبه ما يكون بالمعجزة. أربعة عقود فقط كانت كفيلة بتعليم الجاهل وتأمين الخائف وإطعام الجائع والنهوض بالأمة حتى أصبح شعب الإمارات؛ الشعب الأسعد.

نحن لا ندعي ما ليس فينا، بل ولا نتجمل، فالقاصي والداني شهد لبلادنا بمنجزاتها، وأثنى على تطلعاتها، بل وتمنى أن يحظى وأترابه في بلاده بمستوى السعادة التي يحظى بها المواطن الإماراتي، بل والمقيم وكل زائر لهذه الأرض الطيبة. فالسعادة أمر لا تشتريه الأموال بل تصنعه العقول الناضجة والرؤية الصحيحة. والنجاح لا يتحقق بالتمني بل يحتاج لرؤية عظماء كالشيخ زايد والشيخ راشد طيب الله ثراهما، وعزيمة حكام استثنائيين كالشيخ خليفة والشيخ محمد حفظهما الله ورعاهما. وبمناسبة اليوم الوطني الثاني والأربعين، ونتيجة لنجاح الإمارات وسعادة شعبها فقد ارتأينا أن نطرح ملخصاتنا لتتمحور حول السعادة والطاقة الإيجابية والنجاح وكلها عناصر نعيشها في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ولذا فإن خلاصاتنا الثلاث لهذا الشهر ستكون:

- كتاب نعمة السعادة: المبادىء السبعة للطاقة الإيجابية التي تحقق النجاح وتعظم الأداء، من تأليف: شون آكور، ويرى الكاتب من خلاله أن الطاقة الإيجابية تنتج من تفعيل الإيجابيات لا من تسكين السلبيات، وأن السعادة تأتي قبل النجاح، وكيف تمنحنا السعادة ميزات تنافسية شخصية ومؤسسية.

- كتاب إدمان الإلتهاء: كيف تتواصل مع العالم دون أن تهمل أسرتك أو تؤرق زملاءك أو تتعب بالك، من تأليف: ألكس سوجانج كيم بانج، والكتاب يبين كيف يكون الإنسان أكثر عرضة لمشاعر الرضا والسعادة حين ينهمك في العمل ويمارس الأنشطة والمهمات الصعبة، بمقارنة بالنجاحات البسيطة والمتقطعة.

- كتاب الاستبصار: كيف يصل القادة بالابتكار إلى حد الإبهار، من تأليف: ج. شون هانتر، ويعطي المؤلف من خلاله تعريفاً جديداً للميزة التنافسية، ويشرح الفرق بين الإبداع والابتكار، ويوضح تأثير الابتكار على الثقافة المؤسسية، وكيفية التمتع بعقلية ابتكارية.

وبهذه المناسبة نتمنى لكم سعادة دائمة وقراءات ممتعة.

جمال بن حويرب
العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



المعنى الجديد للميزة التنافسية

لم تعد الميزات التنافسية اليوم من المسلمات في أعراف الأفراد والمنظمات والمجتمعات. ولم تعد الموارد الطبيعية والكثافة السكانية والأعداد البشرية هي المرتكز الأول للمنافسة واحتلال مواقع بارزة في الأسواق العالمية. فالإبداع والابتكار والاستبصار صارت مناهج لها أدواتها، وأساليب حياة يمكن استشعارها وثقافات وأخلاق عمل يمكن استثمارها. ويذكرنا ما يحدث اليوم في أسواق العالم المفتوح بعبارة "هنري فورد" الساخرة والعميقة: "كلما عينت موظفًا ليعينني بيديه، يأتيني إنسان ويعينني بعقله وبصيرته".

في عصر اقتصاد المعرفة لا تكفي معرفة الاقتصاد. فلم تعد المعرفة هي الميزة التنافسية القوية والوحيدة القادرة على تمكين المنظمات من التألق والتفوق. فقد تحول العالم كله إلى التنافس في الاستبصار، فصار تسخير ودمج وتركيب عناصر التميز هو العامل الحاسم في الابتكار وصناعة الإبداع وإدارة المستقبل. عناصر التفوق حاضرة: معلومات وبيانات ومتغيرات وفرص وسرعة في الأداء ومؤشرات وخبرات وتجارب ومخاطرات، لكنها وحدها لا تكفي. لا بد من الرؤية البعيدة والإحساس العميق بالمواقف لخلط هذا المزيج السحري في بوتقة واحدة، ومن ثم الاستثمار الرشيد لرأس المال البشري والثقافي والاجتماعي المتاح للجميع، لكنه لا يسلم قوانينه ومعادلاته إلا لذوي البصيرة النافذة والرؤية الثاقبة.



الفرق بين الإبداع و الابتكار

الإبداع هو القدرة على تصور شيء جديد وغير تقليدي، بينما الابتكار هو القيام بعمل فريد وجديد تنتج عنه مخرجات لم تكن موجودة ولا معروفة من قبل. فالإبداع نتاج الفكر، والابتكار نتاج العمل وتحويل الأفكار إلى حلول.

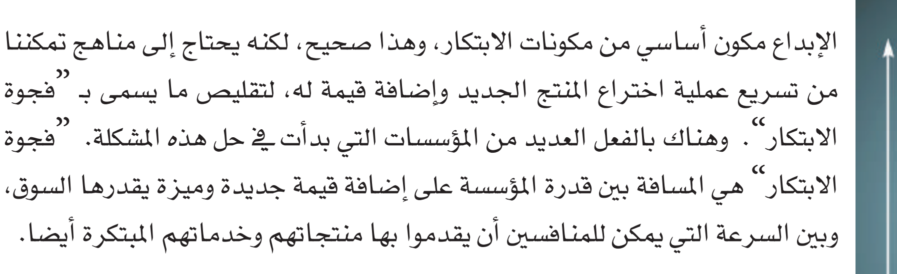
- **الإبداع** هو أن تمارس العصف ذهني، فتواتيك عشرات الأفكار الجديدة. وفي اللحظة التي تبدأ فيها بتنفيذ أفكارك، يظهر الابتكار إلى الوجود.
- **الابتكار** هو وضع الإبداع موضع التطبيق؛ الإبداع محسوس وغير ملموس، أما الابتكار فهو ابن المبادرة والمجازفة والمفاجأة التي تقدم منتجًا أو خدمةً أو طريقةً لم تكن معروفة من قبل.

كل اختراع هو في حقيقته ابتكار جديد. ولكن ليس كل ابتكار اختراعاً بالضرورة. فإذا أطلقت مؤسستك موقعاً إلكترونياً على الإنترنت وقدمت خدمات متميزة لعملائها، فإنّ الخدمات غير المسبوقة تعدّ ابتكاراً. أما الموقع ذاته فليس كذلك، لأنّ مواقع الإنترنت تعدّ اليوم بالملايين. موقع "تويتر" ليس ابتكاراً، لكن خدماته كذلك. وموقع "أمازون" لبيع الكتب ليس ابتكاراً، لكن آليات عمله وخدماته التشغيلية كذلك. وبرامج الكمبيوتر المصممة لإدارة الحكومة الإلكترونية ليست ابتكاراً، لكن مدخلاتها ومخرجاتها الذكية كذلك.





تقليص "فجوة الابتكار"



الإبداع مكون أساسي من مكونات الابتكار، وهذا صحيح، لكنه يحتاج إلى مناهج تمكننا من تسريع عملية اختراع المنتج الجديد وإضافة قيمة له، لتقليص ما يسمى بـ "فجوة الابتكار". وهناك بالفعل العديد من المؤسسات التي بدأت في حل هذه المشكلة. "فجوة الابتكار" هي المسافة بين قدرة المؤسسة على إضافة قيمة جديدة وميزة يقدرها السوق، وبين السرعة التي يمكن للمنافسين أن يقدموا بها منتجاتهم وخدماتهم المبتكرة أيضا.



هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتساع أو تضييق فجوة الابتكار في أسواق اليوم. فهناك الانتشار الكوني للتقنيات المفتوحة التي تتيح التعاون والعمل التشاركي عبر العالم، وسهولة اقتباس الأفكار الجديدة، والفرص المتجددة في الأسواق الناشئة، وشيوع مناهج وتقنيات الابتكار المفتوح، وإمكانية العمل مع أفراد وعبر فرق عمل متحركة ومتجددة، تربط بينها مشاريع متشابكة وتقنيات متعددة.

تأثير الابتكار على الثقافة المؤسسية

تحتاج المؤسسات في ظل حالة التقلب والتغير التي تشهدها الأسواق إلى المرونة لكي تتمكن من النجاة ثم النجاح، وهذا شرط ابتكاري لا يمكن تجاهله. المرونة والسرعة هما عماد الابتكار الإداري الجديد. فالمؤسسات التي تمكنت من تخطي الأزمة المالية العالمية على مدار الأعوام الخمسة الماضية، هي التي تكيفت بسرعة مع المتغيرات بل وتوقعتها فوظفتها.



العامل الرئيس المؤثر في السوق الآن هو التغيير السريع والمتواتر، على اعتبار أن التغيير هو الثابت الوحيد في حياة الأمم. فدورة حياة المنتج أو الخدمة أصبحت فورية ولحظية، لأن منافسين كثيرين صاروا قادرين على الاختراق والمنافسة. فكل ما نحتاجه اليوم لنتمكن من المنافسة هو السرعة في إضافة قيمة نبيلة وخلاقة.



Source: istockphoto



توقعات العملاء والمستهلكين

الهدف النهائي للابتكار هو المستهلك الذي تتغير توقعاته مثل كل متغيرات السوق. فهو يملك خيالاً سباقاً بفضل ما أتيح له من معلومات، وما يدركه من بدائل وخيارات. بل صار يشارك في الابتكار ويدلي برأيه قبل طرح المنتج والخدمة وأثناء وبعد الاستخدام. وهذا يعني أن الجمهور هو من يصنع الاتجاهات ويحدد المنتجات، عبر مداخلاته و مشاركاته في وضع الخطط وتقرير الاستراتيجيات.

أصبح المستهلك في وقتنا الحالي:

- **يتمتع بوفرة من الخيارات.** فلقد أتاح له الاتصال الرقمي أن يتسوق عبر الإنترنت ويقارن بين الخدمات ومعرفة آراء غيره من العملاء في كل شيء قبل شرائه.
- **يشارك في إعداد المنتج.** فسواء كانت المؤسسات مستعدة لإشراكه أم لا، فهو متأهب ومتوثب حتى تتحقق توقعاته وأن يستجيب مقدمو الخدمات ومصممو المنتجات لرغباته وأن يهتموا ويحترموا قراراته ويعتمدوا مداخلاته ويضيفوا لمساته.
- **يتطلع إلى اكتساب خبرات جديدة.** يبحث مستهلك اليوم عن المنتجات والخدمات التي تعبر عن هويته وطموحاته، والتي تضيف له خبرات جديدة. يتضح هذا في استجاباته الذكية للجهود التسويقية التي تتعلق بأحاسيسه وتجاربه الحياتية.



أصبح الابتكار أمراً حتمياً، لأنّ مستوى أية أمة يعتمد بالضرورة على قدرة أبنائها المواطنين على إضافة قيمة مبتكرة لكل الأنشطة التي يتفاعلون معها يومياً. بسبب هذا التفاعل قد يبدو أنّ وضع منهجية محددة للابتكار سيتناقض بعض الشيء مع اللحظات المفاجئة والعفوية التي تنبثق فيها فكرة ما، تجعلك تصل للابتكار. حيث لا يمكن تحويله إلى عملية متواصلة إلا من خلال الدخول في التفكير والبحث المستمر والتطبيق المتواصل لمنهجيات الاستبصار الذي يولد الابتكار.

عناصر الاستبصار العشرة: الثقة، والبحث، والاستكشاف، والطموح، والمجازفة، والتواصل، ودمج الأفكار المبدعة، وتنفيذها، وإضفاء لمسة التفرد عليها، واستشراف الهدف من الابتكار ذاته. هذه العناصر ليست متتابعة بالضرورة أو منفصل بعضها عن بعض. فهي محطات في رحلة تبدأ من مكان غير متوقع، ثم تنحرف عن المسار، وقد تلتف وتعود إلى نقطة البداية. وهي رحلة لا تنتهي طالما ظل العالم في حركة دؤوبة تتطلّب ابتكارات جديدة ومتلاحقة.

فليس حتمياً مثلاً، البدء في خطوة الاستكشاف ثم تركها لتنفيذ الخطوة التالية لها، بل هي خطوة تُطبّق على مدار عملية الابتكار، مع تطبيق خطوة البحث بعمق وبالتوازي معها. ينطبق هذا على عنصر التمتع بحس من الطموح، فهو عنصر يجب العودة إليه كلما فهمنا الابتكار الذي نرغب في تحقيقه خلال رحلة الاستبصار. تعدّ كل خطوة في هذه الرحلة ضرورية ومرتبطة بالخطوة التالية لها، فهي عملية تراكمية ومتداخلة مثل المهارات التي نكتسبها، ونواصل صقلها – ولا نستغني عنها – بل نضيف إليها عندما نكتسب المزيد من المهارات.

نموذج الاستبصار		
النشاط	**ما نفعله عادة**	**قيادة الاستبصار**
قيادة عملية المشاركة	الاحتفاء بالنتائج	الإشادة بالتقدم الملموس
بناء الاستراتيجيات	جمع أفكار كبار القادة	الاستماع للجميع وتنفيذ الأفضل
توليد أفكار جديدة	الاستعانة بآراء الخبراء في نفس المجال	الاستعانة بخبراء يعملون في مجالات متعددة
تعظيم الإنتاج	زيادة كفاءة وحجم العمليات والعمل المنفذ	زيادة اليقظة والانتباه ومقدار الوقت المستغرق في العمل
الوصول إلى الهدف	إضافة قيمة لصالح المؤسسة وحملة الأسهم	إضافة قيمة لصالح كل ذوي المصالح



1- الثقة: أساس القيادة الناجحة

فيما قد يقبع بعض المديرين في مكاتبهم ليعقدوا الاجتماعات المطولة، والتي لا تسفر إلا عن تصريحات رنانة حول التغيير وأهميته، نجد المدير التنفيذي ذا البصيرة النافذة يتفاعل مع الجميع. فهو يطلب منهم اقتراح مجالات ومناهج التغيير في مؤسسته، ثم يبدأ فوراً في إجراء التغيير. قد يشير القائد البصير لموظفيه إلى أنّ بعض جوانب التطوير ستحتاج إلى وقت أطول، لكنه يؤكد لهم ثم يعمل معهم على تنفيذ كل ما هو مطلوب في النهاية. المهم هنا هو تأكيده على التزامه بالتغيير الذي اقترحوه، مع سؤالهم بتقديم إفادات راجعة تقيم مستوى الأداء من وجهة نظرهم. فالقائد البصير يوظف المعطيات التالية:



- **يعمل من أسفل إلى أعلى:** أي يعمل على كسب ثقة العاملين من أصغر موظف حتى أكبر مسؤول. وهو يدرك أن العملاء وموظفي الخطوط الأمامية هم من يجب أن يوفروا مدخلات التغيير. وهؤلاء يبادرون ويشاركون إذا مكناهم وشاركناهم واكتسبنا ثقتهم.
- **يوضح كيف تتحقق الإيرادات:** إذ يجعل كل عمليات المؤسسة التشغيلية شفافة وواضحة للجميع ليعرفوا مدى قوة مؤسستهم، وهيكلها المالي، ودور كل منهم في زيادة الإيرادات.
- **يوظف العواطف في إحداث التغيير:** يرسل رسائل بسيطة وقوية ويضرب الأمثلة المقنعة لتسويق فكرة ومنهجية التغيير.
- **يحفّز الموظفين:** يشجّع الموظفين وينشر الطاقة الإيجابية بينهم. فهو يوجد حالة من التواصل بينه وبينهم من خلال المناقشات المفتوحة حول التقدم والإنجازات، والخطوات المستقبلية التي ستنفذ فيما بعد.

2 - البحث: الاستبصار بطرح الأسئلة قبل وضع الحلول

يعلم القائد البصير جيداً أنّ النجاح في الابتكار يعني مواجهة أي تحدٍّ أو صعوبة بشكل مباشر، مهما كان هذا شاقاً. لأنّ ظهور التحديات والعقبات يعد أمراً متوقعاً في أي عمل، لذلك يجب مواجهتها بعقل متفتح مع التمتع بحس من الفضول لطرح كل الأسئلة. تتطلب رحلة الابتكار بحثاً واستقصاءاً "فضولياً" للغاية. يتم البحث "الفضولي" مع إدراك أنك وكل من حولك قادرون على تنمية وزيادة مهاراتكم ومواهبكم أثناء رحلة الابتكار. وهذه بعض المعطيات التي يطبقها القائد البصير في التفكير والتدبير:

◆ **ابحث وأنت مؤمن بقدرتك على تنمية مواهبك:** أي أنّ تطرح الأسئلة وتبحث وتتقصى الحقائق بذهن متوقد وفضولي يفحص كل المسارات التي يقود إليها البحث. تتبع الأفكار الإيجابية المهمة لك ولمؤسستك ولموظفيك، التي ستؤدي إلى تحقيق عمل ذي قيمة حقيقية للجميع. تشمل عملية البحث الأماكن والعمليات والأشخاص الذين ستستعين بهم لتنفيذ الابتكار؛ اطرح على نفسك أسئلة حول أي شيء وكل شيء.

◆ **كن فضولياً:** ينتج الابتكار عن مواجهة التحديات الصعبة بعقلية متفتحة وفضولية؛ لذلك حافظ دائماً على فضولك.

نموذج الاستبصار		
النشاط	**ما نفعله عادة**	**قيادة الاستبصار**
تخطّي العقبات	التركيز على المشكلة	تحديد المشكلة
تشكيل الفريق	محاولة إرضاء المدير	محاولة اكتشاف فرص جديدة
تسريع عملية التعلم	تطوير مهارات الأفراد	التوجيه والتدريب المتبادل وتطوير إمكانات الفريق
القيام بمجازفات	تقليل حالات الفشل	دراسة الموقف والتجريب والتمرين
تعيين موظفين جدد	تعيين الموظفين بناء على سيرتهم الذاتية وإنجازاتهم السابقة	تعيين الموظفين بناء على قدراتهم وما يمكن أنّ ينجزوه

◆ **مارس الاستكشاف التقديري:** هو منهج فعّال يتم تطبيقه لاستكشاف وتقدير قيمة ما تبحثه أو تبحث عنه، ويجعلك تتوصل لمواطن قوة موظفيك ومؤسستك، لتتمكن من توظيفها بالشكل الأمثل. يعّد هذا المنهج أسلوباً إيجابياً لبحث أي شيء، وهو ملائم للخروج باستنتاجات ونتائج مبكرة، فعقولنا تعمل بشكل أفضل في جو من الإيجابية، كما أن شعورنا بالسعادة والرضا يزيد من احتمالات تحقيق النجاح.

3 - الاستكشاف: اعتزل الناس وليس العمل



يقال بأنّ الموسيقي الشهير "جو جونز" ألقى بصنج - أداة موسيقية – عند قدمي زميله عازف الساكسفون "تشارلي باركر" كانت هذه إشارة ضمنية إلى "باركر" بأنّ عليه أن يعتزل. شعر "باركر" بالإهانة، وقرر أنّ يتمرن بجد لصقل مهاراته الموسيقية. توجّه إلى معتزل في جبال "أوزارك" وراح يتدرب، حتى عاد أكثر تفوقاً وتألقاً ليشتهر بين جميع عازفي موسيقى الجاز آنذاك. منذ ذلك الحين أصبح مصطلح "الاعتزال" يعني الاعتراف بضرورة الابتعاد واستكشاف مرحلة وآفاق جديدة في الحياة.

قد يبدأ الابتكار بشرارة إلهام يزيدها الطموح توهجّاً، لكن هذا لا يعني أنّ كل فكرة مبدعة يمكن تحويلها إلى ابتكار، لذلك ستحتاج كل فكرة جديدة إلى بحث واستكشاف مفصل قبل تنفيذها. يحتاج هذا العنصر من رحلة الابتكار إلى عمل وعزم وإصرار لتعزيز مهارة الابتكار، لتتمكن من إلهام موظفيك أولاً، وتحقيق النتائج المنشودة ثانياً. من المحتمل جداً أن يتشتت انتباهك أو يقل حماسك أنت وفريقك أثناء هذا المرحلة من رحلة الابتكار، لذا عليك كقائد بصير أن تقوم بما يلي:

◆ **بادر إلى تقديم الجديد:** يبرع قادة الابتكار في تنفيذ الأفكار التي يهتمون بها بشكل شخصي، ويؤمنون بقيمتها وقدرتها على تحقيق النجاح ورفع أسهم مؤسساتهم ومجتمعاتهم. لذلك يساعدك العمل على صقل هذه الخبرة وتطويرها على المبادرة بتقديم مبتكرات تبرز قدرة مؤسستك وموظفيك على تقديم شيء فريد وجديد.

◆ **وفر وقتاً كافياً للتركيز:** دحضت الأبحاث الحديثة أهمية مبدأ آخر من مبادئ الابتكار التقليدية، الذي كان ينص على أنّ بإمكان المواعيد النهائية القريبة والتفكير في الأزمات أن يؤديا إلى التوصل لحلول أكثر ابتكاراً. الواقع أنّ الإلحاح على الموظف للخروج بنتيجة ما، وعدم منحه الوقت الكافي للتركيز، يؤدي في النهاية إلى نتائج ضعيفة. فإحساسه بأنه يعمل تحت ضغوط كثيرة يجعل عقله يتوقف عن التفكير، وهذا لن يساعد على الابتكار.

4 - الطموح: احلم حلماً كبيراً .. لأنه قد يتحقق!



لنفكر ملياً فيما سيحدث لو أنّ فريقك ركز أقل على زيادة الإيرادات، وأكثر على الطموح وغرس مبدأ الانتماء في الموظفين، لتصبح طموحات الشركة هي طموحاتهم،

تخيّل مثلاً التركيز على:

- التطوير الشخصي والمهني وتأثيره على الموظفين.
- صحة وسلامة الموظفين وأسرهم وفرقهم.
- سلامة واستقامة الفرد وتلاحمه المجتمعي.
- تأثير أعمال الشركة على البيئة.

ماذا يحدث لو أنّ عملية اتخاذ القرار في منظمتك تعتمد على النظر إلى المستقبل عبر عدسة بعيدة المدى، تتنبأ بأنّ قرارات اليوم المرتبطة بالموظفين سيكون لها تأثير عظيم غداً على كل المؤسسة. في بيئة عمل كهذه يركز قادة الاستبصار على الفرق الذي يصنعه موظفوهم عندما يعملون على إضافة قيمة مستدامة تقدمها المؤسسة للعميل وللمجتمع ككل، بدلاً من التسابق على العمولات والمكافآت الضخمة. كما ستجد الموظف يطمح إلى تحقيق أفضل النتائج لشعوره بالرضا والانتماء والدافعية للابتكار والقدرة على الاستبصار، فيتحول طموح فريق العمل إلى أهداف مشتركة يراها ويؤمن بها ويحققها الجميع.

نموذج الاستبصار		
النشاط	**ما نفعله عادة**	**قيادة الاستبصار**
اكتشاف مواهب كل عضو في فريق العمل	إعادة تعريف النجاح	تمكين الموظفين من اختيار المهام بناء على مواطن قوتهم
تطوير العمليات	تحديد العمليات والالتزام بها	تطوير عمليات مبتكرة واستبعاد العمليات غير الملائمة
التعاون الخلّاق	تطوير عمليات مبتكرة واستبعاد العمليات غير الملائمة	تطوير عمليات مبتكرة واستبعاد العمليات غير الملائمة
الابتكار	تطوير عمليات مبتكرة واستبعاد العمليات غير الملائمة	إضافة منتجات وابتكارات استثنائية يحتاجها المستهلك
تقييم الأداء	طرح سؤال: من هو صاحب أرقى وأفضل أداء؟	طرح سؤال: ماذا تعلمنا من التجريب والاستكشاف والبحث؟
إعادة تعريف النجاح	تحقيق نتائج ملموسة تسمى نجاحاً	رفع القدرة على التكيف مع المتغيرات (نجاح دائم)

5 - التحليق: بلوغ أعلى مستويات المخاطرة المحسوبة

بالوصول إلى هذه المرحلة من رحلة الابتكار يعيش القائد وفريقه شعوراً قوياً بالتسارع والانطلاق، مع تسارع عملية التعلم وزيادة درجة الإبداع. يطلق على هذه الخطوة "مرحلة التدفق" لأنّ العقل يندمج بدرجة متناهية في عملية الابتكار، ويبدأ بدفع نفسه للخروج بالمزيد من الابتكارات. عند بلوغ هذه الحالة الذهنية، ينصب تركيز القائد وموظفيه على العمل الذي يؤدونه فقط. يطلق الموسيقيون على هذه الحالة "السلطنة" أو "الانهماك المطلق" ويطلق عليها الرياضيون "منطقة الحسم".





تسريع التعلّم الذكي أو الواعي

كثيراً ما نظن أنّ التعلّم يحتاج دائماً إلى وقت طويل، بينما تتم لحظة أو ومضة التعلّم دائماً بسرعة. لا يعتمد الأمر على عدد الساعات التي نقضيها في التدريب والبحث والتحليل والاستكشاف، وإنما على التركيز والانطلاق، وعلى التمرن "الهادف" الذي يقوم به كل عضو مركزاً على ما يجيد ويبدع ليتألق وينتج ويفيد. هذا لا يعني أن نتوقف عن تطبيق الطرق التقليدية في التعلّم، وإنما تسريع عملية التعلّم الهادف لكل الفريق. لأنه لا بد أثناء رحلة الابتكار من اكتساب مهارات وسلوكيات جديدة. وهنا على القائد البصير أن يلجأ إلى الأدوات التالية أثناء عمله مع فريقه:

◆ **أطلب من موظفيك أن يساعدوك في تحديد مواطن قوتك.** قد يعتقد كل منا بأنه يعرف نقاط قوته، وهذا ما يشكل تصورنا عن أنفسنا. المشكلة هنا هي أنّ هذا التصور يضع حدوداً لقدراتنا الفعلية، ويجعلنا نحاول القيام بأعمال وأدوار لا قبل لنا بها. كما قد نغفل عن فرص ثمينة لاعتقادنا بأنها غير ملائمة لتصوراتنا عن ذاتنا. من المهم هنا أن نطلب ونثق في تقييم الآخرين لنا، لنعرف مواطن قوتنا من خلال وصفهم لفترات تألقنا وحالات ازدهارنا.

◆ **اسلك غير السالك واطرق غير المطروق:** السير في نفس الطريق الآمن مرة بعد أخرى، وتجنّب الطرق الوعرة والمسارات الجديدة من النادر أن يحقق نتائج استثنائية لا يحققها غيرنا. في العادة يولَد الإبداع من رحم المغامرة التي تظهر التحديات، وتتزامن مع شعور بالتوتر وعدم التوازن في مكان العمل، وهذا ما قد يجعل الكثيرين يحجمون عن المجازفة أصلاً. المدير البصير يجازف وهو يحاول الخروج من الفوضى بشيء جديد فيحولها إلى فوضى خلاقة.

6- التفاعل: تعاون .. كي تبتكر

يرى نموذج الأعمال التقليدي أن عدداً محدوداً من الموظفين في كل مؤسسة هم من يتمتعون - دون غيرهم - بالرؤى المبدعة والبصائر النافذة. بينما لا يقدم الآخرون سوى دعم معنوي أو عضلي لتنفيذ هذه الرؤى. المشكلة هنا أنّ هذا النموذج يهدر طاقة الرؤى وثمار البصائر التي قد يتمتع بها كل العاملين. فليس هناك إنسان غير قادر على الإبتكار إذا وُضع في المكان المناسب، في الفريق المناسب، وفي الوقت المناسب. وحتى يتمكن القائد من تفعيل التعاون بين موظفيه عليه بما يلي:



◆ **طبّق نموذج الإدارة الأفقية.** رأى قادة "جوجل" أنّ شركتهم لن تزدهر إلا في بيئة عمل أفقية وغير هرمية. ومع ازدياد خبرتهم وتعمّق تجربتهم في إدارة "جوجل" وجد التنفيذيون أنّ فرق العمل الجماعي تتخذ قرارات أفضل من الأفراد، ولاحظوا أهمية شعور الموظف بالشغف تجاه عمله، وإيمانه بأنّ ما يقدمه

يصنع فرقاً، وأنه سيحظى بتقدير مناسب وسيكافأ على جهوده من أجل مصلحة العمل. "جوجل" تجذب المبتكرين بسهولة للعمل لها، وبعد توظيفهم يتم تقسيمهم إلى فرق عمل غير تقليدية. فكل عضو في الفريق مسؤول عن جزء من العمل وعن كل ما يتعلق به على مستوى الإدارة، فيشعرون بالتمكين وكأنهم يديرون أنفسهم بأنفسهم.

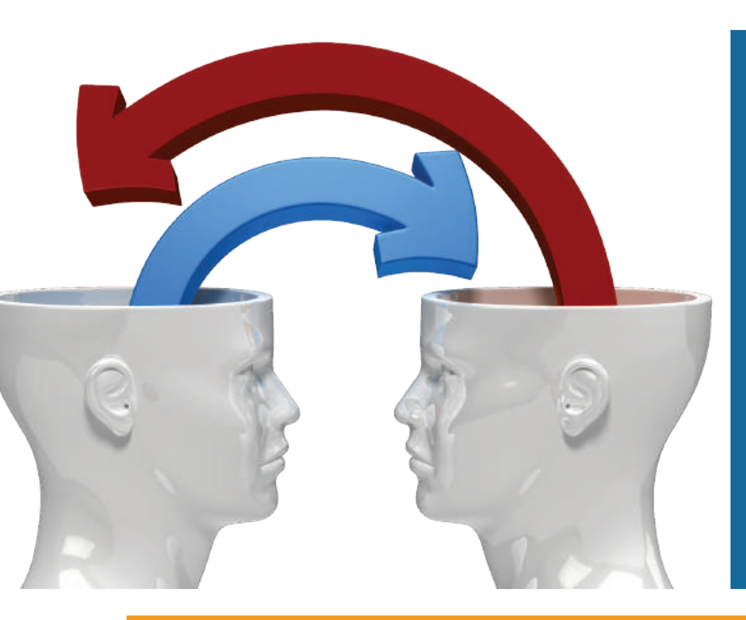
◆ **ركز على العمليات لا على النتائج فقط.** تصمم معظم المؤسسات نظم الحوافز والمكافآت بناء على النتائج التي يحققها الموظف. فعندما تصبو إلى الابتكار، عليك أنّ تهتم أيضاً بالعمليات وبطرق تحقيق النتائج. لكي تتمكن من التواصل الفعال مع موظفيك، وجّه وقتك وجهودك كقائد إلى الحوار معهم وحثهم على فحص مستوى أدائهم بأنفسهم، ومستوى تعاونهم داخل فرقهم.

◆ **شاركهم رؤيتك:** عندما نسدي النصح لإنسان ما فإننا نوجّه الحديث إلى أنفسنا أيضاً، ونحن إنما نفعل ذلك لنعزز في داخلنا رؤيتنا للعالم ونشارك الآخرين خبراتنا وما تعلمناه في المواقف ومن الصعوبات والمشكلات التي تواجهنا ونواجهها في حياتنا. ينطبق هذا على القياديين المستبصرين الذين يملكون رؤى نافذة، ومن واجبهم مشاركة أتباعهم بها، لكي يزدادوا هم أيضاً تعمقاً فيها وتشبثاً بها، وينطلقوا كالخيول الأصيلة إلى تحقيقها.



7 - صهر الأفكار في بوتقة واحدة

من أكثر الخطوات إمتاعاً في عملية الابتكار هي مرحلة مزج الأفكار المتباينة ودمجها للخروج بفكرة متكاملة وشاملة. عندما يتواصل ويتفاعل الموظفون من أقسام المؤسسة المختلفة، تبدأ عملية جمع ودمج أفكارهم. القائد نافذ البصيرة يدعو المزيد من العاملين في مؤسسته لتقديم المزيد من الأفكار والمشاركة في عملية الابتكار. يمكنك هذا التفاعل المفرط من الخروج بمزيج إبداعي ومحصلة نهائية هي خلاصة فكر وجهد وموضع طموح وتطلع الجميع أيضاً. من هذا المنطلق نؤكد مرة أخرى على أهمية التكوين الأفقي للمؤسسات، بدلاً من البناء الهرمي المتدرج.



معادلة جمع الأفكار

جمع الأفكار ودمجها = آلية سلسة لجمع الأفكار + مرونة في الفهم والاستيعاب + قيادة تنفيذية ذكية.

نموذج الاستبصار

النشاط	ما نفعله عادة	قيادة الاستبصار
تطوير ممارسات مناسبة لكل مرحلة	دراسة المنافسين بهدف التفوق عليهم	ابتكار أسواق جديدة وخاصة بالمؤسسة وحدها
تطوير ثقافة المؤسسة	محاكاة الثقافات الناجحة في شركات أخرى	تشجيع الموظفين على التعبير والمكاشفة لترسيخ ثقافة فريدة
وضع سياسات للإجازات	مضاهاة السياسات الشائعة وتحسينها حسب ظروف العمل	تمكين المديرين المبدعين من اتخاذ القرارات المناسبة لكل حالة على حدة
الحوارات غير الرسمية في العمل	التحدث عن كل شيء من الطقس إلى حفلات نهاية الأسبوع	التحدث عن أهداف العمل ومقاصد المؤسسة
وضع المعايير	الإلتزام بالنظام	الإلتزام بالقيم
استراتيجية الاستثمار	تحقيق نمو سريع لأعمال المؤسسة الحالية	توسيع الأعمال لتشمل مجالات جديدة وافتتاح أسواق فريدة



8 - التنفيذ: ابدأ بالعمل و لا تفقد الأمل!

التطبيق هو ما يصنع الفرق بين الابتكار والإبداع. عند هذه المرحلة يجب أن تكون التجارب التي أجريت للوصول إلى الابتكار كثيرة، وعلى القائد البصير أن يحتفي بالفشل والنجاح على حد سواء، ولا يعاقب إلا من لا يطبق ومن يتباطأ في التنفيذ. يتطلب هذا الجزء من عملية الابتكار الكثير من النماذج التجريبية للأفكار المبدعة وإجراء التجارب عليها. وقد تتوقف العديد من رحلات الابتكار عند هذه المرحلة بسبب الدخول في التنظير والفشل في التنفيذ، أو لعدم وضع خطة تحول الفكرة إلى إنجاز، أو الفشل في تصميم نموذج مناسب. وهنا عليك كقائد ذي بصيرة نافذة بما يلي:

- **لا تُصب بالغرور:** قد تقف ثقتك الزائدة في نفسك وقدراتك عقبة في طريقك، وتجعلك تتوقف عن العمل. فإذا لم تلتزم بثقافة المؤسسة وبمبادىء الإدارة، ولم تراقب نفسك، يمكن لثقتك هذه أن تتحول إلى غرور يؤدي إلى تقاعسك عن العمل أو فشلك في اتخاذ قرارات متزنة. للحذر من هذا الخطر يصغي القادة الناجحون إلى معاونيهم ويطلبون آراءهم فيهم.
- **انظر إلى الأمور من زوايا مختلفة:** قيِّم احتمالات نجاحك بوضع أفضل وأسوأ السيناريوهات التي قد تواجهك. تساعدك هذه الخطوة على اتخاذ قرارات متزنة وغير متهورة فيما يتعلق بالمضي قدماً في العمل على تحويل الأفكار إلى ابتكار.

9 - ضع بصمتك: ابتكارك هو أنت



أن تظهر مؤسستك في السوق متأخرة بعض الشيء ليس مشكلة على الإطلاق. فقد ظهرت شركة "فيسبوك" إلى الوجود ودخلت المنافسة بعد "فريندستر" و"ماي سبيس" كما تأخرت شركة "أبل" ثماني سنوات في مجال الهواتف الذكية. تأمل الآن وضع هذه المؤسسات في السوق والنجاح الذي حققته. هذه المؤسسات لم تقدم حلولاً مكررة، بل قدمت حلولاً استثنائية ومبتكرة وفريدة من نوعها، وتخصّها هي وحدها. فإذا كنت تطمح إلى احتلال المركز الأول في السوق أو أن تكون وتبقى "الأفضل"، يجب أن تضفي على كل ما تعمل وتفعل لمسة وبصمة التفرد التي تخصّك وتشير إليك. فعندما تخصص المؤسسة المزيد من الجهد والطاقة والموارد والوقت للعمل على تقديم حلول متفردة تحمل توقيعها، ستتمكن من تحقيق ثلاثة أشياء:

- **تقديم المنتجات إلى السوق بشكل أسرع.** لا تخسر عناصر تفردك وتبالغ في تحليل وضع مؤسستك وتقارنها مقلداً أو محاكياً منافسيك. السرعة في الأداء والجرأة في الإنتاج والطرح والتوزيع تساعد على انتشارك وتعميق بصمتك ونشرها بسرعة تتجاوز المنافسين. لأن المنظمات التي تركز على رسم طريقها الخاص، وتضع بصمتها الفريدة، تركز على الابتكار أكثر من تركيزها على المنافسة فتخترق الأسواق بسرعة، وتتصدر السباق.
- **يكون إنتاجها وعملها الفريد عصيّاً على التقليد.** عندما تعمل المؤسسة على تطوير ابتكارات فريدة وتطرح أنواعاً من المنتجات والخدمات جديدة ومفيدة، فهي تقدم شيئاً لا يمكن لمنافسيها تقليده. والمنتج الذي يصعب تقليده، يصعب تحييده.
- **توسيع قاعدة العملاء.** يلجأ العملاء أيضا إلى شراء ما هو جديد ومفيد، ولن يفكروا في التعامل مع مؤسسات لا توفر لهم منتجات أفضل أو أرخص أو أجمل. هذا لأنّ المؤسسات المبتكرة تضيف للعميل قيمة تعكس أساليبها في العمل والبحث والإنتاج والخدمة والمتابعة، الأمر الذي يؤكد فهمها لاحتياجات العميل، وأنها تتخذ قراراتها تلبية لصوت العميل واستجابة لهدف نبيل.

10 – هدف الابتكار

ليس الغرض من إنشاء المؤسسات وطرح المبادرات هو نماذج الأعمال التي تصممها والخدمات المبتكرة التي تقدمها، والسياسات الرائعة التي تطبقها، أو قاعدة العملاء التي تكتسبها، أو الأرباح التي تحققها. لدى كل المؤسسات آليات تشغيل وعمليات تنفيذ، فضلاً عن السياسات والشكليات التي تمكنها من البقاء في السوق. لكي يكتب الخلود لأية منظمة أو كيان اقتصادي، يتحتّم عليها مواصلة تقديم منتجات وخدمات تضيف قيمة. ولكي تتمكن من هذا، عليها تعيين موظفين مبادرين ومبدعين، وتمكينهم من المحافظة على روح الإبداع والابتكار. ولذا لا بد من وجود هدف مشترك يسعى إليه الجميع. وهنا يظهر دور القائد البصير؛ القادر على غرس هذا الهدف داخل كل العاملين، بحيث يشعر كل منهم بأهمية دوره مهما كان صغيراً أو فقيراً.



ترسيخ الثقافة المؤسسية

وجود ثقافة مؤسسية تنطوي على منظومة من القيم المشتركة يوفر بيئة عمل للإبداع ثم للابتكار. تؤطر هذه الثقافة أسس السلوكيات والسياسات والمهارات والحقوق والواجبات المتوقعة من العاملين والواقعة عليهم. قد يشمل هذا أنماط التواصل والتعاون بين الموظفين، والعلاقات في إدارة المشروعات، والتعامل مع المواقف الطارئة والمفاجآت غير المتوقعة. فعندما يواجه الموظفون عقبات أو مواقف غامضة، تساعدهم القيم المشتركة واستيعابهم لأهداف مؤسساتهم على استغلال طاقاتهم وإمكاناتهم لمواجهتها والإبداع فيها. كما تشجع القيم المشتركة الموظفين على اتخاذ القرارات الصحيحة والتحلي بروح المبادرة والمخاطرة.

ولهذا يعتبر خبراء السلوك التنظيمي أخلاق العمل مقياساً دقيقاً لثروات الشعوب. وبها فقط تستطيع أن تحدد مقدار ومستقبل ثروتك وثروة مؤسستك وبلدك. فما هو ضمني واعتباري، أعلى وأقوى وأولى مما هو رسمي وإجباري. صحيح أنّ ما نكتبه في سطور رسالاتنا ورؤانا وتقاريرنا وأدلة إجراءاتنا مهم، لكن ما لا نقوله وما نتركه ليوحي وينطق ما بين السطور، أهم.

التمتع بعقلية ابتكارية

◆ **تجاهل الاتجاهات السائدة وواصل الابتكار.** في عالمنا الموصوف بسرعة التغير، يصبح التفاؤل والإصرار على الابتكار هما سر البقاء والصمود ثم التفوق والازدهار. إذ يقضي التغيير والاضطراب على الأفكار التقليدية، ويمهدان الطريق لظهور الأفكار والمبادرات الإبداعية.

◆ **تحلَّ بروح المجازفة.** على المؤسسات أن تواظب على تقييم وإعادة النظر في أنظمتها، لتتمكن من مواصلة التقدم. نسبة قليلة من الأساليب وأنظمة العمل التقليدية القديمة سيكتب لها النجاة والتقدم عبر عقود القرن الحادي والعشرين. أما الأنظمة البالية وبغض النظر عن نجاحها في الماضي، فلا بد من تجاهلها أو إعادة صياغتها وتطويرها على أقل تقدير، مع ابتكار نظم جديدة تواكب ما نراه شاهداً على التحديث من حكومات ذكية ونظم إدارة إلكترونية. ومن هنا، على القادة المبتكرين أن يواكبوا وينفذوا كل هذا وهم يضعون قيم مؤسساتهم الجوهرية وثقافتها التنظيمية نصب أعينهم ويعتبرونها البوصلة والرادار.

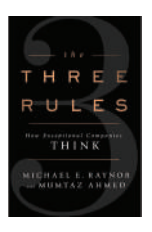
◆ **كن مستعداً للإبداع.** لأننا نعمل في بيئات عمل صاعدة، فإنّ أمامنا فرصاً واعدة للمنافسة والنمو. فلم تعد هناك طريقة واحدة صحيحة للعمل، بل هناك العديد والمزيد من الخيارات. ولهذا، وبناء على كل ما سبق من أسباب، يجب أن يتمتع القائد البصير ذو الرؤية الثاقبة، بالمهارات والقدرات الذهنية والابتكارية الضرورية، ليمكن مؤسسته من انتهاز الفرص السانحة، والإبداع في اتخاذ القرارات الصائبة.

المؤلف:

شون هانتر: نائب رئيس شركة "سكيل سوفت"، والمسؤول عن برامج تطوير القيادات فيها.
حاور المؤلف مئات الخبراء والمؤلفين والتنفيذيين والمدربين في سبيل تأليف هذا الكتاب.

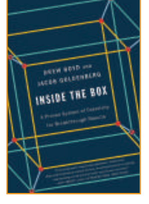


كتب مشابهة:



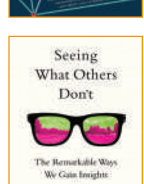
1. **The Three Rules**
How Exceptional Companies Think.
By Michael E. Raynor. 2013

القواعد الثلاثة: كيف تفكر المؤسسات الاستثنائية الناجحة. تأليف: مايكل إي راينور. 2013



2. **Inside the Box**
A Proven System of Creativity for Breakthrough Results.
By Drew Boyd. 2013

داخل الصندوق: نظام إبداع ناجح لتحقيق نتائج باهرة. تأليف: درو بويد. 2013



3. **Seeing What Others Don't**
The Remarkable Ways We Gain Insight.
By Gary Klein. 2013

رؤية ما لا يراه الآخرون: أساليب مميزة للخروج برؤى مبدعة. تأليف: جاري كلاين. 2013

"كلما عينت موظفاً ليعينني
بيديه، يأتيني إنسان
ويعينني بعقله وبصيرته"

هنري فورد

محمد خطاب




mbrf_news


mbrf.ae